

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**APRENDA QUANDO, ONDE, COMO E POR QUÊ MOTIVAR**

**ÉVERSON ROHLING**

Projeto técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Onilza Borges Martins

**CURITIBA**

**2004**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa, Andressa, que me motivou de várias formas a realizá-lo.

"Aquele que nada encontrou de bom nos lugares por onde passou nada poderá encontrar de bom por aqui. Aquele que encontrou amigos também os encontrará aqui. Ou seja, cada um encontra na vida exatamente aquilo que traz dentro de si mesmo."

Alexandre Rangel

## SUMÁRIO

Sumário .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
1. Introdução .....	01
2. Objetivos .....	01
2.1 Objetivos Gerais .....	01
2.2 Objetivos Específicos .....	01
3. Metodologia .....	02
3,1 Programação das atividades.....	02
4. Revisão de Literatura.....	03
4.1 O Sistema Taylor para as Organizações .....	03
4.2 O que é Motivação? .....	04
4.3 Teorias da Motivação .....	06
4.3.1 Teoria X e Y .....	07
4.3.2 Teoria das Hierarquias das Necessidades .....	08
4.3.3 Teoria da Motivação de Herzberg .....	10
4.3.4 Teoria ERC .....	10
4.3.5 Teoria das Necessidades Adquiridas .....	10
4.4 Relação entre Humanidade, Trabalho e Motivação .....	11
4.5 Criatividade - Objetivos Obrigatórios, Métodos Opcionais.....	12
4.6 Gestão Funcional e Gestão de Processos .....	13
4.7 Como liderar Equipe? .....	15
4.7.1 Estilo Diretivo (E1) para Estruturar .....	15
4.7.2 Estilo Persuasivo (E2) para Mobilizar .....	16
4.7.3 Estilo Participativo (E3) para Integrar .....	16
4.7.4 Estilo Delegativo (E4) para Responsabilizar .....	17
4.8 Como se Desenvolve a Capacidade .....	18
4.9 Motivograma .....	19
4.10 Papéis complementares na formação de equipes .....	30
4.11 Teste para Verificar o Principal Papel da Pessoa na Equipe .....	32
5. Pré-Diagnóstico do Cliente Renault do Brasil .....	38
6. Proposta de Implantação .....	43
7. Conclusões .....	45
8. Referências Bibliográficas .....	47

## **RESUMO**

O presente trabalho identifica e caracteriza as ações necessárias à motivação das pessoas para a produtividade na Renault do Brasil, partindo-se do princípio de que esta só é atingida com trabalhadores capacitados e motivados, dispostos a assumir uma postura de comprometimento, participação e responsabilidade. A partir de uma análise das diversas correntes que tratam do assunto, propõe-se uma metodologia para observação e diagnóstico da motivação nos quadros funcionais.

## ABSTRACT

The present work identifies and characterizes the necessary actions for productivity people's motivation in Renault do Brasil, breaking itself of the principle of that alone is reached with motivated workers, made use to assume a position of engagement, participation and responsibility. From an analysis of the diverse currents that deal with the subject, one considers a methodology for the comment and diagnosis of the motivation in the functional pictures.

## **1. INTRODUÇÃO**

Pergunte a um gerente: “Qual é um dos seus maiores problemas e preocupações?”. Uma resposta muito provável que ele vai lhe dar é “motivação” – eu preciso fazer alguma coisa que realmente incentiva todos a trabalhar um pouco mais. Formalmente definida, a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que a pessoa opta por fazer quando esta face um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste, se está difícil, ou continua tentando).

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Geral**

Desenvolver a motivação dos funcionários da área fabril de montadoras de veículos para obter o comprometimento com os resultados da empresa, tais como produtividade e qualidade.

### **2.2 Específicos**

- a) Mostrar a líderes de equipe quais as vantagens de motivar as pessoas;
- b) Criar um mecanismo de avaliação do ambiente motivacional;
- c) Quais as formas de motivar.

### 3. METODOLOGIA

Este projeto é de implantação e visa motivar pessoas para obter seu comprometimento. Será realizado no chão de fábrica da empresa Renault do Brasil.

Previamente foi realizado uma revisão bibliográfica que tem a função mostrar se existe uma maneira de motivar e como pode ser observada a motivação individual.

#### 3.1 Programação das atividades

Dezembro / 2003: Planejamento do trabalho e negociação com a empresa.

Janeiro / 2004 – Março / 2004: Levantamento bibliográfico, mais análise de dados.

Maio / 2004 – Julho / 2004: Levantamento da situação atual da empresa.

Agosto / 2004 - Elaboração da proposta de implantação na empresa.

Setembro / 2004: Editoração do trabalho.



## 4. REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 O Sistema Taylor para as Organizações

Nos primórdios do século XX, um engenheiro americano chamado Frederick W. Taylor, que é considerado pai da Administração Científica, propôs uma abordagem revolucionária para o gerenciamento de organizações. As propostas de Taylor podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- Os métodos para execução do trabalho deveriam ser baseados no estudo científico, e não no julgamento empírico do contramestre ou dos trabalhadores.
- Os padrões que definem o conteúdo do trabalho do dia-a-dia, a seleção e o treinamento de trabalhadores deveriam ser baseados no estudo científico.
- Para motivar os trabalhadores assim selecionados e treinados, e envolvê-los numa estratégia de cumplicidade para que eles cumpram os padrões aplicando os métodos cientificamente projetados no seu trabalho, deve-se aplicar o sistema de remuneração por produção.

Para tornar estas propostas efetivas, Taylor separou o planejamento do trabalho de sua execução. Após, desenvolveu engenheiros de produção e outros especialistas para elaborar métodos de trabalho e padrões para definição do conteúdo do trabalho. Ele fez então com que os contramestres e trabalhadores se restringissem a “realizar”, isto é, executar os planos e cumprir os padrões. O sistema “deu certo”, ou seja, possibilitou a conquista de aumentos de produção espetaculares. Este sistema foi amplamente adotado pela indústria americana, na qual criou raízes firmes, e ainda hoje é considerado um dos fundamentos sobre os quais as nossas estruturas gerenciais estão erguidas.

Na época de Taylor os contramestres e trabalhadores não possuíam capacidade tecnológica suficiente para planejar, eram apenas mãos-de-obra braçais. O padrão de vida era tão baixo que o incentivo da remuneração por produção oferecia um forte estímulo para que os trabalhadores cumprissem os padrões. O poder econômico dos empregadores era suficientemente forte para prevalecer sobre a resistência dos funcionários e esse sistema de gerenciamento.

No início da década de 70, as taxas de absenteísmo começaram a aumentar e a motivação passou a se tornar um problema. Os contramestres e trabalhadores começaram a ter um grau de formação, inclusive educação técnica. A elevação do padrão de vida diminuiu acentuadamente a eficácia do sistema de remuneração por produção como incentivo ao aumento de produtividade. A ascensão dos sindicatos tem exigido que muitas decisões que afetam a produtividade sejam baseadas em negociação coletiva, em vez de planejamento unilateral.

#### 4.2 O que é Motivação?

Motivar pessoa é uma importante política e uma condição fundamental e indispensável para se alcançar objetivos no trabalho.

Um antigo provérbio japonês lembra-nos de que “de nada adianta entalhar a imagem de Buda se se esquece do espírito”. Analogamente, por mais excelente que seja a organização que criamos, ela será inútil, ou mesmo contra produtora, se as pessoas não se sentirem motivadas.

A padronização é um meio eficaz de disseminar vários métodos, por exemplo, nos métodos estatísticos a padronização não é igualmente eficaz para motivar pessoas. Pessoas são indivíduos isolados que possuem suas próprias idiossincrasias, existe grande variação

nas características e hábitos pessoais. Não se pode presumir que um procedimento que motiva um indivíduo possa dar os mesmos resultados com outra pessoa.

Motivação significa mexer com o coração e a mente das pessoas, isto é viável tratando-as honestamente.

A motivação de funcionários de empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do ocidente somente a partir do início da década de 70 e, portanto, não se trata de um problema tão antigo. Fazendo uma retrospectiva, pode-se observar uma mudança no final da década de 60 e início da década de 70 onde diversos problemas sociais começaram a emergir: - agitação estudantil; - responsabilidade civil pelo produto; - motivação. Estes três itens estão diretamente relacionados com o aumento do padrão de vida e com o aumento de nível educacional.

Relação trabalho x dinheiro: Quando as pessoas são pobres, geralmente a relação entre trabalho e dinheiro é muito estreita porque, para sobreviver, elas dependem do dinheiro para adquirir comida e roupa. Entretanto, à medida que o estilo de vida se torna mais fluente e, a sociedade amadurece, o valor do dinheiro em relação ao trabalho decresce rapidamente. Apesar disso, partindo do ponto de vista segundo o qual o trabalho consiste em nada mais além de ganhar dinheiro, isso levará a um aumento na taxa de absenteísmo.

As pessoas dependem de dinheiro para viver, mas será que elas encaram o trabalho como somente um meio de ganhar dinheiro? A resposta é não.

A origem da motivação humana está em suas necessidades internas e não nos fatores externos que satisfazem essas necessidades. Maslow foi o pesquisador que estabeleceu a estrutura conceitual no estudo da motivação humana, a partir da elaboração da Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas em 1954.

Para compreender mais adequadamente o verdadeiro sentido que têm as atuais teorias sobre motivação, é necessário investigar primeiro como o pensamento humano foi se transformando através dos tempos a esse respeito.

Para os dois grandes filósofos Sócrates e Platão, o homem foi concebido como “um ser racional” e isso o diferencia, portanto, de todas as demais espécies do universo.

Pelo uso da razão o ser humano torna possível a consciência dos próprios desejos e da própria capacidade para satisfazê-los. Por meio do conhecimento e do saber o homem é capaz de dirigir sua vida para poder atingir aquilo que busca e, por conseguinte, sentir-se realizado.

A contribuição histórica desses dois filósofos gregos inspirou vários estudiosos em seus trabalhos sobre a motivação.

As teorias Humanistas dos grandes sábios da Antiguidade sobre o tema da motivação propuseram que para ter pessoas motivadas, era necessário que se enfatizasse a capacidade de gerar maior satisfação motivacional em qualquer tipo de ambiente. Foi dentro dessa concepção que trabalhos como os de A. Maslow, D. McGregor e F. Herzberg gozaram de grande prestígio, tendo a mais ampla divulgação e grande aceitação entre os profissionais de psicologia industrial. Os trabalhos desses pesquisadores são conhecidos atualmente como as Teorias da Motivação.

#### 4.3 Teorias da Motivação

As teorias da motivação tomam com o seu objetivo de estudo os desejos dos seres humanos estas teorias podem ser divididas em duas categorias gerais.

Em primeiro lugar, as teorias de conteúdo focalizam principalmente as necessidades do indivíduo exemplo: é a necessidade de comer para satisfazer a fome e falar com outras pessoas para usufruir a companhia. As teorias de motivação de conteúdo ou

baseadas em necessidades sugerem que a chave para motivação no trabalho é um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos trabalhadores. As teorias ajudam a explicar porque o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento, etc., podem ser causados por necessidades que são bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho. Também nos ajudam a avaliar o valor motivacional das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer.

Teorias de conteúdo: quatro das teorias mais famosas de conteúdo estão associadas a pesquisadores eminentes: Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg. Embora compartilhem de um interesse comum e necessidades do indivíduo, cada um deles fez uma contribuição singular para a melhor compreensão do seu potencial impacto sobre a motivação individual no trabalho.

Em segundo lugar as teorias do processo focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho. Por exemplo, essas teorias ajudam a explicar porque a oportunidade de obter uma promoção pode ser atraente para uma pessoa e não despertar o interesse de outra, ou porque um aumento salarial que aparentemente parece bastante adequado, na realidade aliena o recebedor e causa redução do esforço no trabalho. Enquanto a abordagem das teorias de conteúdo explicarem as situações baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as teorias do processo as explicam com relação a crenças individuais sobre a relação esforço-desempenho-resultado.

#### 4.3.1 Teoria X e Y

Douglas McGregor desenvolveu primeiro a teoria X em que ele considerava os seres humanos como basicamente imaturos e que precisavam ser dirigidos. Em seguida,

desenvolveu a teoria Y na qual descreve que a maioria das pessoas deseja trabalhar, realizar-se e assumir responsabilidade; em resumo, de que a maioria das pessoas é realmente adulta.

A teoria Y descreve que:

- O dispêndio que esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso.
- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais.
- O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução.
- O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procura-las.
- A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.

#### 4.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A. Maslow é reconhecido por sua hierarquia das necessidades e pelo conceito de auto-realização como principal força motivadora. A partir de seu trabalho, baseado nas Teorias X e Y, as pessoas começaram a formar uma estrutura mais positiva para a motivação e potencial humano.

O trabalho que definiu Maslow foi o desenvolvimento de sua hierarquia das necessidades, acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se auto-realizados. Ele visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado. A hierarquia das necessidades humana identifica cinco níveis distintos de necessidades

individuais: de auto-realização e auto-estima = as necessidades de ordem superior; as sociais, de segurança e fisiológicas = as necessidades de ordem inferior. Entre as necessidades de ordem inferior, as fisiológicas são as mais básicas, consistindo das necessidades de comida, água, etc. As necessidades de segurança envolvem segurança, proteção e estabilidade. As necessidades sociais são de relacionamento, participação e sentimento e pertencer. Das necessidades de ordem superior, as necessidades de estima são tanto de auto-respeito quanto de reconhecimento por parte de outros. As necessidades de auto-realização estão no nível mais alto, consistindo do desejo de atingir a auto-realização através da criação e do uso total de talentos da pessoa.

Essas necessidades formam uma hierarquia que se estende das necessidades fisiológicas, na base, às necessidades de auto-realização, no topo. Partindo das necessidades fisiológicas, quando uma necessidade é satisfeita, a necessidade que fica imediatamente no nível superior se manifesta para suplanta-la.

Por mais lógica e interessante que pareça, as pessoas não confirmam a existência exata dessa hierarquia de cinco passos das necessidades humanas. É mais provável que elas funcionem numa hierarquia flexível e que varie de pessoa para pessoa e circunstância. Estudos relatam que elas podem variar de acordo com o estágio da carreira, tamanho da organização e até mesmo da localização geográfica. Também não há evidências consistentes para apoiar a tese de Maslow de que a satisfação de uma necessidade de um nível vai diminuir de importância e aumentar no nível mais alto. Algumas pesquisas sugerem até mesmo que as necessidades de ordem superior se tornem mais importantes conforme as pessoas são promovidas para níveis mais altos de responsabilidade organizacional.

#### 4.3.3 Teoria da Motivação de Herzberg

Esta teoria foi proposta pelo professor Frederic Herzberg, em 1969, definindo que a motivação é influenciada por dois fatores, os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação e fatores que levam a insatisfação.

Este autor considera as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos, enquanto que as necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização compõem o que ele chamou de fatores motivacionais. São estes que produzem efeitos duradouros nas pessoas, e que englobam sentimentos profundos de satisfação, realização, crescimento e reconhecimento. É na busca de atender essas necessidades que surge o fenômeno motivação como uma força interna, uma energia interior própria e exclusiva do ser humano. A satisfação pessoal decorre dos fatores motivacionais.

#### 4.3.4 Teoria ERC

A teoria ERC de Cleyton Alderfer distingue-se da de Maslow em aspectos importantes. Esta teoria reconhece três tipos de necessidades: 1) necessidades existenciais (bem estar fisiológico e material); 2) necessidades de relacionamentos (relacionamentos interpessoais satisfatórios); 3) necessidade de crescimento (crescimento e desenvolvimento pessoal). A teoria ERC inclui um componente de frustração – regressão que sugere que quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (isto é, frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada (isto é, regressão).

#### 4.3.5 Teoria das Necessidades Adquiridas

No final da década de 40, o psicólogo David I. McClelland e colegas começaram a usar o Teste da Percepção Temática (TPT) para medir as necessidades humanas. O TPT pede às pessoas para verem figuras e escreverem histórias a respeito do que vêem.



McClelland encontrou vários aspectos comuns em várias histórias e destacou nelas três importantes necessidades humanas: 1) necessidade de realização, o desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas; 2) necessidade de associação, o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas; 3) necessidade de poder, o desejo de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles.

Diferentemente das outras teorias de necessidades, McClelland afirma que estas três necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida de cada um.

#### 4.4 Relação entre Humanidade, Trabalho e Motivação

Humanidade quer dizer “qualidade de ser humano” ou “natureza humana”. Como é caracterizada a natureza humana? Os principais aspectos que constituem a humanidade são os seguintes:

- 1) Criatividade: Pensar, escrever, desejar algo, criar, ser irracional.
- 2) Sociabilidade: Reunir-se em grupos, ficar zangado, sentir medo, ficar contente, rir, lutar.
- 3) Outros: Alimentar-se, apegar-se à vida, sonhar, ser saudável.

Os vários prazeres que os esportes proporcionam podem ser resumidos dizendo-se que eles são divertidos porque sempre contêm os componentes de humanidade, enquanto o trabalho às vezes fica desagradável porque se torna até certo ponto desumano.

Nishibori e O'Toole mostram que nosso trabalho deve ser sempre incorporar os três seguintes componentes:

- 1) Criatividade
- 2) Atividade Física

### 3) Sociabilidade

Dentre esses componentes, atividade física já está incorporada ao trabalho.

Podemos então dizer que o que é importante para a motivação é o pleno exercício de nossa humanidade dentro de nosso trabalho.

#### 4.5 Criatividade – Objetivos Obrigatórios, Métodos Opcionais

As pessoas assumem um grau de responsabilidade em relação ao seu trabalho, mesmo que este seja sacrificante, quando as seguintes condições são satisfeitas:

- 1) Os objetivos do trabalho devem estar claros.
- 2) Deve haver um grau de liberdade tão grande quanto possível nos meios e métodos a serem empregados para que os objetivos possam ser alcançados.

Dadas essas condições, as pessoas que estiverem executando a tarefa irão, freqüentemente, revelar espírito positivo e iniciativa indispensável para a motivação.

Não se pode esperar que um forte senso de responsabilidade seja despertado caso as pessoas recebam apenas instruções minuciosas sobre os meios e métodos a serem utilizados, e sejam forçadas a obedecê-las, sem ser informadas dos reais objetivos de seu trabalho. Mesmo que os objetivos do trabalho sejam esclarecidos, a especificação de meios e métodos específicos para alcançá-los e a exigência de que eles sejam cumpridos apenas estimulam as pessoas a explorar isso como uma desculpa, caso elas não consigam alcançar os objetivos.

Uma empresa não pode, logicamente, proporcionar às pessoas total liberdade em meios e métodos, mas dar-lhes tanta liberdade quanto for possível. Naturalmente, existem muitas restrições que são necessárias, entre as quais são particularmente importantes as restrições legais e éticas.

Para uma empresa ter melhoria de eficiência em relação à qualidade, custo e prazo de seus produtos, ela necessita de métodos padronizados. Os padrões possibilitam aos funcionários baixar a variação de qualidade de suas tarefas e também baixar a variação de tempo de execução de suas tarefas.

A fim de melhorar a relação da padronização e da criatividade, algumas empresas desenvolvem métodos padronizados com alta colaboração da equipe que irá executar a tarefa. Quando validado este padrão pela equipe, todos executam o mesmo. Agora, assim que uma pessoa propor uma melhoria “Kaizen” deve-se rever o método, validar novamente e torná-lo o novo padrão.

#### 4.6 Gestão Funcional e Gestão de Processos

Na gestão funcional a administração é feita por objetivos. Esta metodologia primeiramente seleciona um tópico, em seguida, metas de melhoria são definidas pelos escalões mais altos da gerência com ou sem aprovação dos funcionários. Os resultados obtidos individualmente ou em grupo são então avaliados, verificando-se quão próximo eles chegaram das metas estabelecidas.

Quando ocorrer definição de expectativas baixas significa necessidade de menor esforço para atingir o objetivo e obter uma boa avaliação. Como resultado, essa metodologia tende a induzir as pessoas a conter seu esforço, o que é uma situação esquisita e indesejável.

Para evitar que este tipo de situação ocorra, a avaliação de seus esforços não deveria depender das mesmas. Em vez disso, é melhor concedermos prioridade à avaliação dos esforços das pessoas por meios de gráficos de controle – gestão de processos. É bem conhecido que as anormalidades em gráficos de controle indicam que uma mudança ocorreu na população, ou no processo. Quando essa mudança for para

melhor, analisando o processo de perto se pode capitalizar a melhoria e torna-la permanente.

Não devemos nos preocupar simplesmente com o fato de os resultados obtidos atenderem ou não as metas: o que importa é descobrir por que e de que maneira o processo mudou. Isso nos revelará como as pessoas empregadas no processo se esforçaram e como a sua criatividade e engenhosidade foram aproveitadas.

Para motivar as pessoas, é extremamente importante reconhecer apropriadamente esse tipo de esforço. Dessa maneira, é provável que os resultados até ultrapassem as metas e continuem melhorando.

Gestão Funcional e Gestão de Processos	
Enfoque na Organização	Enfoque no Processo
1) O problema está nos empregados.	1) O problema está no processo.
2) Empregados são problemas organizacionais.	2) Pessoas são fontes de processos.
3) Meça o desempenho dos indivíduos.	3) Meça o desempenho do processo.
4) Mude a pessoa.	4) Mude o processo.
5) Sempre se acha alguém melhor.	5) Sempre se pode melhorar o processo.
6) Motive as pessoas.	6) Remova os obstáculos.
7) Controle os empregados.	7) Treine as pessoas.
8) Quem cometeu o erro?	8) O que permitiu que o erro ocorresse?
9) Corrija os erros.	9) Reduza as variações.
10) Orientado para o lucro	10) Orientado para o cliente.

Através da tabela acima, conclui-se que não é possível manter as pessoas motivadas utilizando apenas as teorias de motivação, citadas no texto, pois os obstáculos do processo também influenciam na motivação.

#### 4.7 Como Liderar Equipe?

A liderança competente é essencial para a obtenção dos objetivos do trabalho e para a melhoria do desempenho.

Liderar não é simplesmente dizer “Calem-se e sigam-me!”. Liderar significa fazer com que, em primeiro lugar, os subordinados assimilem bem o objetivo comum de seu grupo e, então, mobiliza-los na busca da sua consecução. O exercício da liderança implica tentar convencer (influenciar) os subordinados a aceitar os objetivos do trabalho. Além disso, liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os subordinados.

Um bom líder deve ter: “sonhos”; força de vontade; capacidade de influenciar; capacidade de executar o que os subordinados não sabem; capacidade de atingir o sucesso sem sacrificar os subordinados; capacidade de dar conselhos adequados a seus subordinados, nos momentos certos.

Segundo Hersey e Blanchard um líder deve ser capaz de aplicar uma liderança situacional dependendo da pessoa liderada, para conseguir sua motivação. Temos quatro estilos de liderança:

##### 4.7.1 Estilo Diretivo (E1) para Estruturar

- O colaborador não sabe (ainda) fazer, não quer (ainda). Nível de autonomia baixo.
  - Não tem as competências necessárias;
  - Necessita que lhe digam o que e como fazer;
  - Não se sente apto;
  - Pensa que a tarefa é inútil;
  - Pensa que não é ele que deve realizar a tarefa.
- O gestor toma as decisões (o líder é autoritário)

- Organiza o trabalho;
- Dá as instruções;
- Planeja;
- Controla;

#### 4.7.2 Estilo Persuasivo (E2) para Mobilizar

- O colaborador não sabe fazer, mas quer fazer. Nível de autonomia moderada.
  - Espera idéias, explicações;
  - Faz perguntas;
  - Demonstra ter “boa vontade”;
  - Precisa de ajuda, de estímulos.
- O gestor toma as decisões (o líder é amistoso e acessível e demonstra uma preocupação genuína com os subordinados)
  - Dá explicações;
  - Leva em consideração eventuais sugestões;
  - Tenta persuadir, convencer;
  - Treina;
  - Estimula.

#### 4.7.3 Estilo Participativo (E3) para Integrar

- O colaborador sabe fazer, quer fazer, mas sob determinadas condições. Nível de autonomia moderada.
  - Tem competência e sabe onde buscar conhecimentos;

- Tem idéias, mas lhe falta autoconfiança;
  - Está muito centrado em suas próprias concepções;
  - Falta-lhe capacidade de síntese;
  - Impõe condições.
- O líder compartilha as decisões (o líder pede e usa sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões)
    - Escuta, aconselha;
    - Auxilia na resolução dos problemas;
    - Tenta persuadir, convencer;
    - Apresenta soluções, negocia, assume a postura de mediador.

#### 4.7.4 Estilo Delegativo (E4) para Responsabilizar

- O colaborador compartilha as responsabilidades. Nível de autonomia da equipe Alto.
  - Tem experiência;
  - Analisa o que foi feito;
  - Tem julgamento crítico;
  - Não duvida da sua capacidade de êxito;
  - Comunica aos outros os aspectos que são de seu interesse.
- O líder compartilha a responsabilidade (o líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão essas metas)
  - Realiza o acompanhamento dos projetos, das missões, dos objetivos que delegou aos seus colaboradores;
  - Expressa a sua confiança;

- Presta ajuda de maneira indireta;
- Avalia periodicamente os resultados.

#### 4.8 Como se desenvolve a Capacidade

A capacidade corresponde ao conjunto de habilidades adquiridas da aplicação dos conhecimentos, que têm origem nas diversas fontes de informações como livros, cursos, palestras etc.

Para aquisição de conhecimentos, o ponto de partida é o potencial mental, que segundo Maslow é a quantidade e a qualidade de informações que a pessoa consegue reter em um período de tempo. O potencial mental, aliado à motivação para aprender, possibilitará a aquisição do conhecimento.

A somatória de Potencial + Motivação para aprender, Conhecimento + motivação para aplicar e habilidade Resulta em CAPACIDADE.

As empresas, ao estabelecerem suas metas (de sobrevivência, de longo e curto prazos), estão criando demanda de capacidade e, para que sejam atendidas pelo seu pessoal, é necessário que também ofereçam suporte correspondente, através da educação e treinamento e de sistemas adicionais de RH, que desperte o desejo de aprender e aplicar o conhecimento.

Neste sentido, despertar e motivar as pessoas para adquirirem conhecimento e transformá-lo em capacidade não é um processo simples nem rápido.

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais o pessoal não gerencial se apropria de conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por



outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial conquista os conhecimentos conceptuais e teóricos para elaborar propósitos genéricos.

O treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas:

1. Levantamento de necessidades de treinamento( diagnóstico).
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados.

#### 4.9 MOTIVOGRAMA - Teste para Levantar o Nível das Necessidades Insatisfeitas

##### PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

##### INSTRUÇÕES

Uma das áreas de pesquisa mais complexas é o estudo do comportamento humano seja dentro ou fora da organização.

Abraham Maslow, o psicólogo americano, foi o pioneiro a quem se deve às pesquisas mais profundas que se conhece sobre a natureza da motivação humana.

Cada pessoa é dotada de um índice significativo de motivação – do contrário não ocupariam as posições que se encontram hoje na organização. Será válido, contudo, conhecer a natureza da motivação que existe potencialmente em cada um.

Nas próximas páginas encontram-se 30 questões para ler e avaliar. Cada uma delas apresenta 2 alternativas possíveis. Pode-se optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas.

Portanto, deve-se optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parece com aquilo que você faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa. A alternativa menos cotada, deverá receber 0 ou 1 ponto, ou seja, se a alternativa A recebeu 2 pontos a alternativa B deverá receber 1 ponto.

Observe que, a pontuação total deverá somar sempre 3 pontos.

Isto não é um teste de conhecimento. Não há alternativas incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do seu perfil. Insira nos quadrinhos correspondentes os pontos que você atribuiu às alternativas.

### MOTIVOGRAMA - Teste para Levantar o Nível das Necessidades Insatisfeitas

#### PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

1. O que mais incentiva o meu desempenho é:
  - V) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
  - Z) a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.
2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
  - W) me oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
  - Z) me proporcionar autonomia de criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
3. O tipo de funcionário que mais me irrita é aquele que:
  - V) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

Y) não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V) recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X) mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W) me oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y) me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X) me delegam responsabilidade que exige minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.

Z) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

W) um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Y) o relacionamento que me conferem exclusivamente em funções dos meus méritos.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
- V) me oferece boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- X) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho, que mantém excelentes relações entre os seus membros.
9. O tipo de funcionário que mais me irrita é aquele que:
- Y) não me confere o devido respeito e consideração.
- Z) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.
10. Desenvolvo minhas responsabilidades com o maior entusiasmo e eficiência quando:
- W) tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
- Z) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
- V) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo, limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- Y) me conferir maior prestígio e poder.
12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V) sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

Z) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W) um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, em um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W) me oferecer normas de trabalho amplamente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15. O tipo de funcionário que mais me irrita é aquele que:

W) não pensa no dia de amanhã.

X) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y) me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
- V) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo. Com boa iluminação, e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- W) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
- X) me delegam responsabilidades que exige dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com meus companheiros.
- Y) outro funcionário, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.
19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
- X) o relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
- Y) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
- Y) me oferece um cargo que confira maior prestígio e poder.
- Z) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

21. O tipo de funcionário que mais me irrita é aquele que:

V) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

X) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

Z) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade tendo acesso aos meus resultados.

23. Se na minha promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

W) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Y) outro funcionário, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou pleiteando assumir no futuro próximo.

25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
- V) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
  - Y) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
- X) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
  - Y) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.
27. O tipo de funcionário que mais me irrita é aquele que:
- W) não pensa no dia de amanhã.
  - Z) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.
28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- W) tenho um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
  - X) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
- X) me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.



Z) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V) sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

W) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

### TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

Transferir para este mapa as pontuações atribuídas às alternativas analisadas.

ITEM	V	W	X	Y	Z
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
TOTAIS					
	V	W	X	Y	Z

**ATENÇÃO:** Os 5 totais deverão somar 90 pontos ao todo – a menos que você tenha incorrido em algum erro de adição.

Retifique, ser for o caso.

Transfira estes TOTAIS para o próximo gráfico.

	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Auto-Estima	Auto-Realização	
36						36
34						34
32						32
30						30
28						28
26						26
24						24
22						22
20						20
18						18
16						16
14						14
12						12
10						10
08						08
06						06
04						04
02						02
00	<b>V</b>	<b>W</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	00

NÍVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS

#### 4.10 Papéis complementares na formação de equipes (MEDEDITH BELBIN – 1926)

Ex-psicólogo e especialista em treinamento, seu sistema de selecionar e formar equipes complementando e equilibrando forças e “pontos fracos admissíveis” individuais tornou-se um padrão em sua área.

O sistema de seleção de equipes de Belbin surgiu de um programa de pesquisa realizado com o Henley Management College em 1967 sobre eficiência de equipes administrativas. Descobrimos que quanto maiores suas atribuições ou papéis, melhor o desempenho da equipe, Belbin desenvolveu testes psicométricos para avaliar as contribuições que cada indivíduo podia fazer.

Os dois livros principais de Belbin nessa área são *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (1981), e *Team Roles at Work* (1993). O primeiro explica a evolução da teoria do “papel da equipe”, de Belbin, baseado em descobertas de que “pessoas imperfeitas podem formar equipes perfeitas” equilibrando pontos fracos e fortes na formação da equipe. O segundo oferece uma metodologia para combinar avaliações independentes de outras pessoas com auto-avaliações. Corretamente aplicado, o sistema mostra que as pessoas eficazes aprendem a se projetar de forma adequada, e que o modo como se vêem corresponde ao modo como as outras pessoas as vêem. Quanto maior a diferença entre ambos, menor a eficácia dos indivíduos nas equipes.

Em *Team Roles at Work*, Belbin diz que “uma equipe não é um conjunto de pessoas que ostentam nomes de cargos, mas uma reunião de indivíduos, cada qual com um papel que é compreendido pelos outros membros. Os membros de uma equipe

tentam fazer certos papéis e seu desempenho é melhor no que são mais naturais para eles”.

Nas empresas, a maior parte das atividades é desenvolvida em equipe. Em maior ou menor grau de intensidade os membros da equipe tem que resolver problemas sem ajuda de um líder. A motivação é o que move uma pessoa para ação. Agora em uma equipe não basta ter todos motivados se não tivermos os vários tipos de papéis compondo esta equipe, pois assim os membros estarão dispostos a agir sem saber como realizar.

Outro ponto principal que as organizações devem ter em mente é evitar as mudanças rápidas dos membros de equipe ou pior ter um Turn-Over Alto. Isto deixa as organizações sem histórico, pois mesmo estando tudo escrito, muitas das soluções encontradas anteriormente para os problemas estão somente na cabeça dos funcionários da empresa.

Peter M. Senge em “A Quinta Disciplina” mostra a necessidade da organização ter visão sistêmica de seu processo. Segundo ele existe as Leis da Quinta Disciplina, que são:

1. Os problemas de hoje vêm das “soluções” de ontem;
2. Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta;
3. O comportamento melhora antes de piorar;
4. A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro;
5. A cura pode ser pior que a doença;
6. Mais rápido significa mais devagar;
7. Causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço;

8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados – mas, freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias;
9. Você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo;
10. Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes;
11. Não existem culpados.

#### 4.11 TESTE PARA VERIFICAR O PRINCIPAL PAPEL DA PESSOA NA

##### EQUIPE

Instruções: Para cada tema, atribua pesos entre 0 e 9, para as descrições que melhor correspondem à sua atitude: o total dos pesos deve somar 10 pontos.

A distribuição desses 10 pontos poderá abranger todas as descrições ou, no mínimo, duas delas.

Não se pode atribuir 10 pontos a somente uma descrição.

Tema 1		Minha contribuição para a equipe
Pesos	Número	Descrição da situação
	10	Sou capaz de reconhecer imediatamente e de aproveitar as novas oportunidade
	11	Em meu trabalho, sinto-me à vontade diante de qualquer tipo de personalidade.
	12	Eu sempre tenho idéias, isto é um dom.
	13	Tenho um talento especial para tirar das pessoa o que elas têm de melhor, em função dos objetivos do grupo.
	14	Tenho uma consciência profissional a toda prova.
	15	Não hesito em ser "franco e duro" para que as coisas aconteçam.
	16	Em geral, consigo perceber se um plano ou uma idéia são válidos para uma determinada situação.
	17	Tento sempre apresentar as diferentes opções de forma totalmente imparcial.

Tema 2      Se sinto dificuldade de realizar um trabalho em equipe, a causa provável é:		
Pesos	Número	Descrição da situação
	20	Eu me sinto à vontade apenas em reuniões estruturadas, controladas e conduzidas.
	21	Tenho a tendência de respeitar as opiniões válidas, daquelas pessoas que não conseguem ser ouvidas.
	22	Enquanto o grupo aborda um novo tema, eu me comporto como um falador incorrigível.
	23	Os objetivos que eu me imponho me impedem de estar na mesma sintonia dos meus colegas.
	24	As pessoas me percebem assumindo as vezes, uma postura rígida ou autoritária em relação às questões de princípio.
	25	Tenho dificuldade de assumir a liderança, provavelmente em razão de minha excessiva participação no grupo.
	26	Me concentro demais em minhas idéias e isso acaba me colocando fora de circuito.

Tema 3 Quando participo de um projeto, juntamente com outras pessoas:		
Pesos	Número	Descrição da situação
	30	Tenho o dom inato de influenciar as pessoas sem obrigá-las.
	31	Tenho sempre o cuidado de prevenir os erros por negligência que possam comprometer o sucesso de uma operação.
	32	Frequentemente, eu provoco tomadas de decisões, no intuito de evitar reuniões inúteis ou fora do tema.
	33	Trago sempre uma contribuição original para a solução de um problema.
	34	Defendo sempre as sugestões que atendem aos interesses comuns.
	35	Consigo perceber imediatamente se uma nova idéia ou um novo projeto são promissores.
	36	Em geral, a minha capacidade de análise contribui para antecipar tomadas de decisões adequadas.
	37	Me asseguro pessoalmente da organização do planejamento do trabalho.

Tema 4 Minha concepção do trabalho em grupo é a seguinte:		
Pesos	Número	Descrição da situação
	40	Tenho prazer em conhecer melhor os meus colegas.
	41	Não tenho medo de discutir as opiniões dos outros, nem de adotar um ponto de vista minoritário.
	42	Meu enfoque totalmente lógico detecta, infalivelmente, os eventuais pontos fracos das novas propostas.
	43	Tenho um talento especial para fazer com que as coisas funcionem devidamente no momento da aplicação de um plano.
	44	Não me prendo a evidências, prefiro concentrar minhas energias na busca de novas soluções, fora dos circuitos tradicionais.
	45	Gosto do tipo de responsabilidade na qual eu possa me dedicar totalmente.
	46	Gosto de estabelecer contatos profissionais promissores fora do meu serviço ou de minha empresa.
	47	Sei ouvir com devida atenção o que os outros têm a dizer, porém não hesito no momento de uma decisão.



**Tema 5 Um trabalho me dá satisfação, pelas seguintes razões:**

Pesos	Número	Descrição da situação
	50	Tenho prazer em analisar as situações e em avaliar todas as soluções possíveis.
	51	Gosto de enfrentar o desafio dos problemas de ordem prática.
	52	Sinto que estabeleço boas relações de trabalho, o que para mim é estimulante.
	53	Minha influência pesa sobre as decisões.
	54	Tenho a oportunidade de encontrar novas pessoas, com idéias diferentes.
	55	Meu poder de persuasão faz com que não haja divergências quanto às prioridades.
	56	Eu me sinto orgulhoso em realizar um trabalho bem feito.
	57	Encontro motivos para estimular a minha imaginação.

**Tema 6 Se, de repente, eu me encontrar diante de uma tarefa difícil, que deva ser executada em um prazo muito curto e com pessoas desconhecidas:**

Pesos	Número	Descrição da situação
	60	Tento imaginar uma solução original e, em seguida, busco obter a adesão do grupo.
	61	Estou pronto para trabalhar com a pessoa que me pareça ter o enfoque mais positivo.
	62	Primeiramente, tento dividir a tarefa, estabelecendo o nível ideal de contribuição de cada participante.
	63	Graças à minha percepção em relação aos aspectos urgentes e prioritários, em geral, os prazos são sempre cumpridos.
	64	Eu não fico nervoso e tento manter a clareza.
	65	Sustento pontos imperativos, custe o que custar, mesmo que eu seja submetido a pressões contraditórias.
	66	Se percebo que o grupo não está conseguindo avançar, eu me esforço em fazer valer o meu ponto de vista.
	67	Organizo reuniões no intuito de fazer com que surjam novas idéias e que as coisas avancem.

Tema 7 Se eu for examinar os problemas com os quais me deparo no trabalho em grupo:		
Pesos	Número	Descrição da situação
	70	Não consigo aceitar que as pessoas criem entraves para o progresso.
	71	As pessoas me reprovam frequentemente pelo fato de eu ser analítico demais.
	72	Minha paixão pela exatidão dos detalhes não é sempre bem aceita.
	73	Tenho dificuldade de esconder que me sinto aborrecido quando não tenho relações motivantes com pessoas interessantes.
	74	Tenho dificuldade de me engajar no trabalho se os objetivos não estiverem definidos com clareza.
	75	Tenho dificuldade de expressar idéias e opiniões muito complexas.
	76	Tenho consciência que exijo dos outros aquilo que eu mesmo não consigo fazer.
	77	Hesito em dar a minha opinião pessoal quando estou em uma situação de real oposição.

## INVENTÁRIO DAS EQUIPES DE GERENCIAMENTO.

### Tabela de resultados.

#### Instruções:

Na tabela abaixo, preencher os pesos (Ps) atribuídos a cada uma das situações.

O preenchimento deverá ser feito no sentido horizontal, tema por tema.

Em seguida, faça a soma dos valores de cada coluna (Ps) verticalmente e preencha o total.

	01		02		03		04		05		06		07		08	
Tema	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps	Nº	Ps
1	16		13		15		12		10		17		11		14	
2	20		21		24		26		22		23		25		27	
3	37		30		32		33		35		36		34		31	
4	43		47		41		44		46		42		40		45	
5	51		55		53		57		54		50		52		56	
6	65		62		66		60		67		64		61		63	
7	74		76		70		75		73		71		77		72	
Total	--		--		--		--		--		--		--		--	

A pontuação vista na vertical indica qual é o papel que o indivíduo que realizou o teste tem mais forte:

01 – PLANEJADOR: Garante uma organização eficaz. Coloca em prática conceitos e métodos; estabelece e executa planos, cria procedimentos, visando um melhor desempenho. Planeja, redireciona.

02 – AGREGADOR: Conduz a equipe. Controla a forma como a equipe está progredindo em relação aos objetivos do grupo, utilizando todos os recursos da melhor forma possível; conhece os pontos fortes e os pontos fracos da equipe, tem a preocupação de aproveitar ao máximo as potencialidades de cada um.

03 – MOTOR: Compromete-se pessoalmente. Cria a dinâmica. Traça o caminho para onde a equipe deve canalizar os esforços, concentra a atenção nos objetivos. Busca dar sentido e orientação precisa às discussões, visando resultados. Centra a atenção da equipe no projeto.

04 – INOVADOR: Traz soluções originais. Propõe idéias e estratégias novas, buscando soluções criativas, não conformistas. Alimenta o grupo com idéias, propostas e múltiplas possibilidades.

05 – **HOMEM REDE**: Faz a ligação entre a equipe e os parceiros externos. Identifica os recursos que faltam para a equipe. Aproveita e leva em consideração as idéias, as evoluções e os recursos externos. Conduz as negociações referentes a elementos externos, inserindo-as no âmbito da equipe.

06 – **VISIONÁRIO**: Analisa sistematicamente. Analisa e avalia a lógica das idéias e das sugestões, visando as decisões essenciais e os pontos fundamentais. Assegura uma visão crítica em relação ao projeto.

07 – **FACILITADOR**: Reforça os pontos positivos dos membros da equipe e presta assistência no caso de haver dificuldades. Melhora a comunicação e favorece o espírito de equipe.

08 – **FINALIZADOR**: Garante o resultado final / a entrega. Impede que a equipe comete erros, esquecimentos ou que seus membros negligenciem as instruções. Preocupa-se com os detalhes críticos e acompanha a realização da tarefa até a sua conclusão.

## **5. PRÉ-DIAGNÓSTICO DO CLIENTE RENAULT DO BRASIL**

Na Renault do Brasil foi escolhida uma área piloto (equipe) composta por 64 funcionários (mão-de-obra direta = operadores). Nesta área é soldada a Base Rolante do Clio, chamada de Preliminar.

Esta área corresponde ao início do processo de montagem do Renault Clio. Qualquer indicador de resultado comum a todas as áreas do processo (exemplo volume de produção em relação ao tempo – rendimento operacional) fica sendo igual ou menor que os resultados obtidos nesta área. Foi feita uma coleta de dados do rendimento

operacional a fim de medir algum indício que mostra motivação. Foi escolhido rendimento operacional, pois é um indicador medido a cada dois minutos na área.

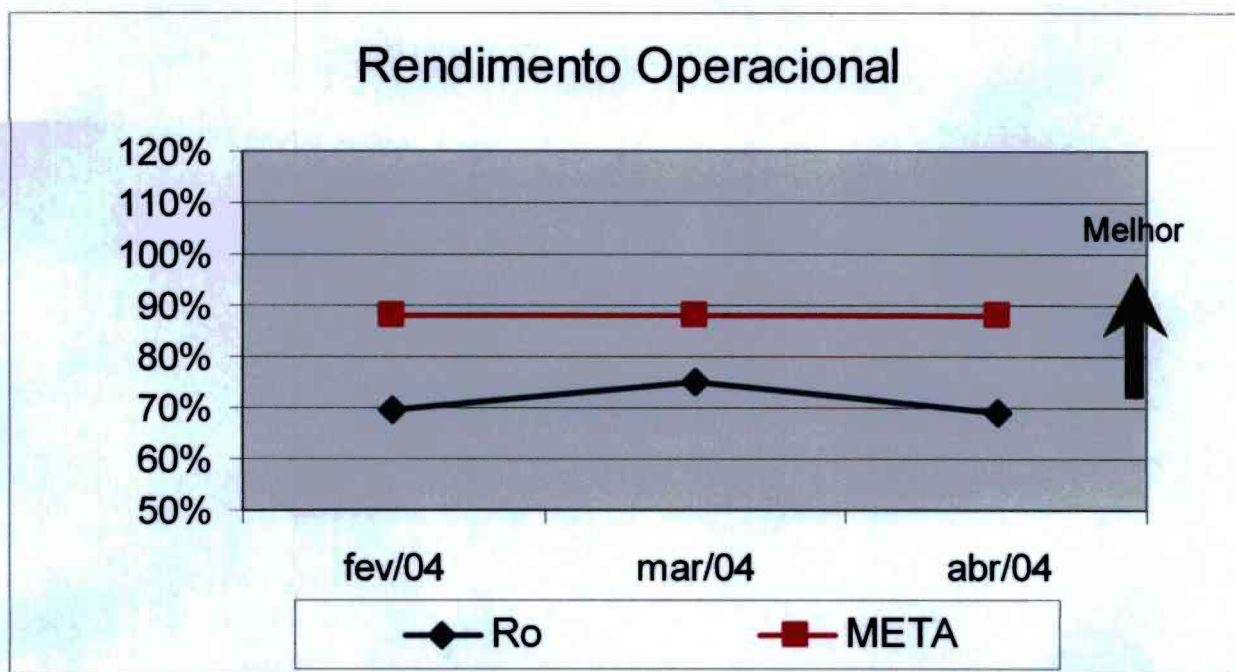
Veja na tabela a seguir os dados obtidos da produção (Rendimento Operacional).

### Rendimento Operacional Horário - Tcy=1,86min

Dia / 2004		06:00-07:00	07:00-08:00	08:00-09:00	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00
seg	9-fev	71,9%	75,0%	67,9%	62,5%	70,0%	92,3%	96,9%	68,8%	90,5%		
ter	10-fev	65,6%	93,8%	78,6%	84,4%	63,3%	76,9%	81,3%	81,3%	85,7%	57,1%	76,2%
qua	11-fev	37,5%	87,5%	89,3%	84,4%	90,0%	61,5%	75,0%	84,4%	61,9%		
qui	12-fev	75,0%	78,1%	50,0%	59,4%	76,7%	76,9%	84,4%	78,1%	114,3%	80,0%	52,4%
sex	13-fev	90,6%	78,1%	75,0%	78,1%	53,3%	130,8%	75,0%	65,6%	52,4%		
seg	16-fev	68,8%	65,6%	71,4%	75,0%	100,0%	100,0%	68,8%	81,3%	85,7%		
ter	17-fev	71,9%	87,5%	50,0%	68,8%	80,0%	76,9%	65,6%	81,3%	47,6%		
qua	18-fev	71,9%	75,0%	57,1%	50,0%	73,3%	61,5%	71,9%	93,8%	38,1%		
qui	19-fev	53,1%	28,1%	3,6%	65,6%	86,7%	107,7%	65,6%	46,9%	71,4%	60,0%	42,9%
sex	20-fev	93,8%	84,4%	35,7%	56,3%	80,0%	92,3%	65,6%	75,0%	95,2%	31,4%	47,6%
qua	25-fev	46,9%	68,8%	60,7%	78,1%	90,0%	69,2%	59,4%	65,6%	71,4%	62,9%	57,1%
qui	26-fev	71,9%	65,6%	53,6%	68,8%	50,0%	107,7%	37,5%	78,1%	52,4%	45,7%	71,4%
sex	27-fev	65,6%	87,5%	78,6%	93,8%	73,3%	69,2%	90,6%	84,4%	81,0%		
sab	28-fev	71,9%	62,5%	75,0%	81,3%	83,3%	38,5%	9,4%	53,1%	90,5%		
seg	1-mar	78,1%	84,4%	78,6%	87,5%	76,7%	69,2%	93,8%	68,8%	85,7%	74,3%	57,1%
ter	2-mar	56,3%	87,5%	50,0%	87,5%	80,0%	61,5%	78,1%	71,9%	42,9%		
qua	3-mar	75,0%	90,6%	78,6%	62,5%	66,7%	61,5%	78,1%	56,3%	85,7%	68,6%	81,0%
qui	4-mar	62,5%	81,3%	71,4%	59,4%	86,7%	84,6%	75,0%	56,3%	57,1%	42,9%	71,4%
sex	5-mar	46,9%	84,4%	89,3%	90,6%	83,3%	100,0%	75,0%	84,4%	100,0%		
sab	6-mar	71,9%	84,4%	75,0%	65,6%	50,0%	184,6%	15,6%				
seg	8-mar	62,5%	78,1%	71,4%	87,5%	70,0%	92,3%	71,9%	90,6%	85,7%	62,9%	61,9%
ter	9-mar	65,6%	84,4%	64,3%	65,6%	70,0%	84,6%	81,3%	84,4%	61,9%		
qua	10-mar	65,6%	96,9%	78,6%	78,1%	90,0%	69,2%	81,3%	75,0%	100,0%	85,7%	81,0%
qui	11-mar	56,3%	46,9%	46,4%	71,9%	83,3%	138,5%	81,3%	87,5%	76,2%		
sex	12-mar	71,9%	84,4%	50,0%	90,6%	96,7%	46,2%	87,5%	93,8%	109,5%		
seg	15-mar	53,1%	71,9%	57,1%	87,5%	93,3%	100,0%	75,0%	81,3%	100,0%		
ter	16-mar	71,9%	75,0%	82,1%	81,3%	70,0%	61,5%	78,1%	81,3%	100,0%		
qua	17-mar	40,6%	90,6%	71,4%	71,9%	76,7%	84,6%	87,5%	78,1%	85,7%	82,9%	81,0%
qui	18-mar	68,8%	87,5%	92,9%	93,8%	80,0%	61,5%	59,4%	71,9%	90,5%		
seg	22-mar	68,8%	37,5%	82,1%	84,4%	103,3%	123,1%	59,4%	84,4%	85,7%		
ter	23-mar	28,1%	68,8%	67,9%	78,1%	50,0%	46,2%	93,8%	75,0%	38,1%		
qua	24-mar	62,5%	75,0%	53,6%	59,4%	46,7%	69,2%	62,5%	71,9%	104,8%	74,3%	61,9%
qui	25-mar	84,4%	71,9%	57,1%	84,4%	86,7%	76,9%	65,6%	43,8%	66,7%		
sex	26-mar	81,3%	65,6%	64,3%	84,4%	93,3%	84,6%	78,1%	75,0%	90,5%		
sab	27-mar	46,9%	87,5%	67,9%	90,6%	96,7%	69,2%	84,4%	21,9%			
seg	29-mar	68,8%	75,0%	39,3%	78,1%	66,7%	92,3%	87,5%	75,0%	66,7%		
ter	30-mar	65,6%	62,5%	57,1%	84,4%	86,7%	69,2%	81,3%	96,9%	81,0%	62,9%	95,2%
qua	31-mar	78,1%	34,4%	53,6%	68,8%	53,3%	176,9%	96,9%	65,6%	100,0%		
qui	1-abr	75,0%	90,6%	71,4%	75,0%	90,0%	69,2%	59,4%	65,6%	66,7%		
sex	2-abr	87,5%	78,1%	89,3%	56,3%	83,3%	61,5%	103,1%	65,6%	104,8%		
sab	3-abr	34,4%	106,3%	103,6%	62,5%	90,0%	130,8%					
ter	13-abr				25,0%	90,0%	84,6%	84,4%	87,5%	81,0%		
qua	14-abr	56,3%	71,9%	71,4%	81,3%	63,3%	100,0%	103,1%	84,4%	109,5%	82,9%	61,9%
qui	15-abr	56,3%	84,4%	75,0%	15,6%	73,3%	69,2%	62,5%	62,5%	52,4%	37,1%	19,0%
sex	16-abr	15,6%	34,4%	28,6%	31,3%	46,7%	84,6%	68,8%	59,4%	33,3%		
seg	19-abr	43,8%	46,9%	42,9%	53,1%	70,0%	46,2%	37,5%	56,3%	81,0%		
ter	20-abr	40,6%	90,6%	50,0%	71,9%	73,3%	53,8%	59,4%	78,1%	42,9%		
sex	23-abr	34,4%	75,0%	89,3%	84,4%	83,3%	69,2%	90,6%	100,0%	81,0%	68,6%	100,0%
sab	24-abr	62,5%	68,8%	82,1%	50,0%	50,0%	61,5%	81,3%	109,4%	104,8%		
seg	26-abr	84,4%	106,3%	57,1%	93,8%	73,3%	100,0%	87,5%	90,6%	76,2%		
ter	27-abr	96,9%	75,0%	71,4%	68,8%	103,3%	146,2%	81,3%	112,5%	85,7%	8,6%	
qua	28-abr	81,3%	81,3%	92,9%	93,8%	83,3%	84,6%	81,3%	81,3%	85,7%	68,6%	76,2%
qui	29-abr	40,6%	71,9%	46,4%	62,5%	83,3%	76,9%	40,6%	62,5%	95,2%	37,1%	66,7%
sex	30-abr	81,3%	12,5%	50,0%	43,8%	23,3%	53,8%	59,4%	75,0%	47,6%		

Analisando de uma maneira macro percebe-se que o Rendimento Operacional (Ro) é baixo ao longo dos meses. Veja no gráfico abaixo.

	fev/04	mar/04	abr/04
Ro	69,5%	75,0%	69,1%
META	88,0%	88,0%	88,0%

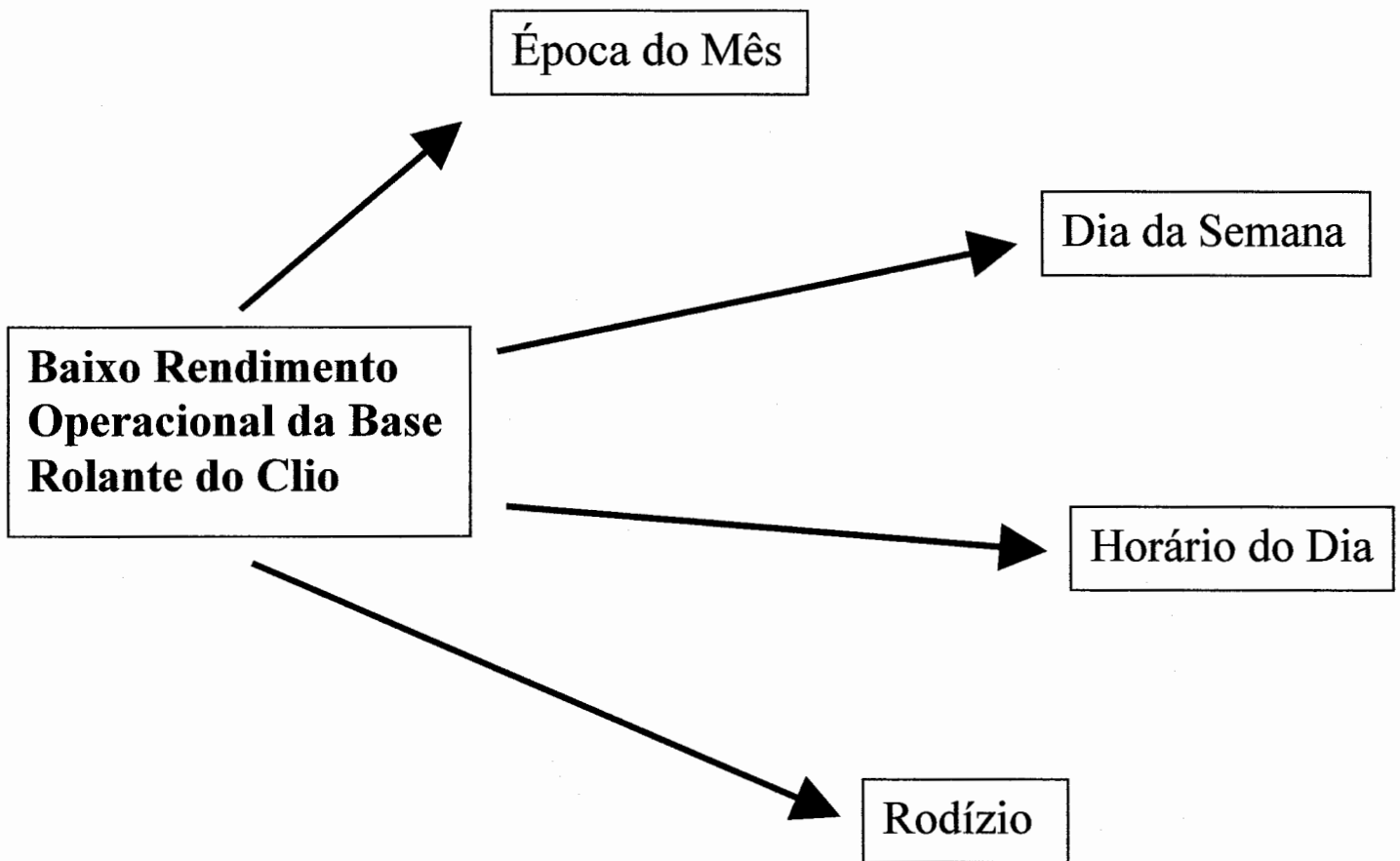


OBS: Para tempo de ciclo = 186 cmin

PROBLEMA: Baixo Rendimento Operacional da Base Rolante do Clio.

Fazendo uma estratificação para detalhar o problema, optou-se por escolher os itens abaixo relacionados.

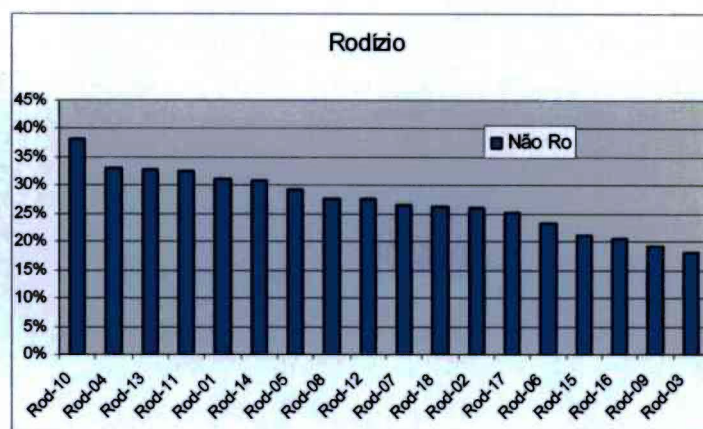
## Identificação do Problema / Estratificação



Montando gráficos em forma de Pareto, obtemos os resultados a seguir.



## Priorização - Baixo Rendimento Operacional da Base Rolante do Clio



**CONCLUSÃO DOS GRÁFICOS:** Baixo Rendimento Operacional na Base Rolante do Clio nas Quintas-Feiras, no Período 06:00-07:00 / Extensão de Turno, na Época entre 19 e 23 de cada mês e no Rodízio 10.

Constatou-se que o processo de fabricação altera a motivação da equipe ao longo da jornada de trabalho. Existem dias em que a equipe está mais motivada e outros menos. Dependendo de como é o rodízio, ou seja, de quem está em cada máquina e, da época do mês também temos variação de motivação.

Um fato interessante é que se isolarmos cada mês. Temos os mesmos resultados obtidos na conclusão dos gráficos.



## 6. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Etapas de implantação:

- a) Fazer um pré diagnóstico da empresa através de seus indicadores, tentando mostrar que existe variação ao longo do tempo em relação às metas. Esta variação quando não explicada tecnicamente pode ter relações motivacionais.
- b) Escolher uma área piloto que apresente indicadores com maior variação para estudo de implantação.
- c) Serão escolhidos 30 operadores aleatoriamente para responder a um questionário sobre motivação "MOTIVOGRAMA - Teste para Levantar o Nível das Necessidades Insatisfeitas". Este questionário será entregue individualmente a cada operador para que a resposta não seja influenciada, isto é, não ocorrerá comunicação entre os pesquisados.
- d) Aplicar o "TESTE PARA VERIFICAR O PRINCIPAL PAPEL DA PESSOA NA EQUIPE" para os mesmos 30 operadores anteriores.
- e) Levantar qual é o estilo de liderança do líder desta equipe.
- f) Levantar através de BrainStorming o que a equipe identifica com "freios para o não atendimento 100% dos indicadores de processo.
- g) Através dos dados coletados, comparar com qual teoria esta equipe mais se identifica, e quais as dificuldades levantadas tem relações com fatores desmotivantes comparando com a teoria descrita.
- h) Elaborar uma formação geral sobre a motivação em automobilística, focando pontos fracos levantados desta equipe, sem citar nomes.

Comparar deficiências existentes, quando possível, com a política da empresa.

- i) Mostrar as vantagens de relacionamento interpessoais e coaching profissional (feedback de forma positiva).

Tempo para a implantação inicial das etapas “a” até “i” aproximadamente 6 (seis) meses.

Resultado esperado: Redução sensível na variação dos indicadores ao longo do tempo. Redução de problemas de qualidade, acidentes. Primeira medição após 1 ano da sua implantação inicial. Trabalho com motivação mexe com a cultura da empresa, portanto este projeto apenas mostra um caminho, modo de agir, que deve ter manutenção constante.

## 7. CONCLUSÕES

Ao se compreender o processo motivacional, descobre-se que ninguém motiva ninguém, já que motivação é uma força interior (energia) que move uma ação, com a finalidade de alcançar um objetivo e realizar desejos internos.

Como conseguir que os colaboradores se motivem? Não deixando que eles se desmotivem! O gerente eficaz não mais concentra sua energia em motivar as pessoas, mas em reduzir ou eliminar fatores que possam vir a desmotivá-las. Ele tem que ter claro que ações como não cumprimentá-los, chamar a atenção na frente de outros, invadir espaços previamente definidos, não dar apoio psicológico (ou vis a ser empático), designar duas pessoas simultaneamente para realizar a mesma tarefa, comparar desempenho de uma pessoa com outra, dentre outras, são ações que desmotivam.

Por outro lado, os incentivos e estímulos aos colaboradores são fundamentais, quatro pontos se destacam para que se estimule o processo motivacional:

- A perspectiva de futuro/ os desafios;
- O afeto/ o reconhecimento;
- O poder/ o prestígio;
- A participação/ a realização;

A energia gerada se exterioriza sob a forma de ações/ atitudes que demonstram comprometimento com as metas e resultados a serem conquistados.

Existem várias formas de motivar:

- Motivação por Hierarquia Necessária – os motivadores dependem diretamente daquilo que um empregado pensa que necessita;
- Motivação por Expectativa – os empregados podem devotar mais esforço para alcançar os objetivos que eles pensam estar ao seu alcance;

- **Motivação por Equipe** – os gestores têm de saber que trabalhos, títulos e salários os empregados provavelmente consideram para comparação;
- **Motivação por Satisfação do Trabalho** – os gestores devem ter cuidado com o Efeito Hawthorn, no qual um qualquer grupo de empregados destacado para uma atenção especial responderá com uma produtividade temporariamente aumentada;
- **Motivação por Pressupostos de Gestão** – os gestores devem perguntar aos empregados o que eles pensam dos problemas do negócio;
- **Motivação por Atitude de Grupo** – os gestores devem ouvir os boatos da firma para avaliar os pensamentos e o sentir dos empregados

No ambiente profissional, o bom humor incentiva o aumento da produtividade. O humor, bom ou mau, contagia e é fundamental para melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desenvolvimento**. Editora Littera Maciel, 1996.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- MARINS, Luiz A. Filho. **Socorro! Preciso de Motivação dicas semanais para o seu sucesso pessoal e empresarial**. 21<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1995.
- MASLOW, Abraham Harold. **Maslow: no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.
- McGREGOR, Douglas. **O Laudo Humano da Empresa**. 2<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Livraria Martins Fontes editora Ltda, 1992.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização de aprendizagem**. 7<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.
- SMITH, Dayle M. **Motivar Pessoas**. Portugal: Publicações Europa-America.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

WAGNER, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 3ª. edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

WEISS, Donald H. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe.** 4ª. edição. São Paulo: Livraria Nobel, 1995.